

COSENTINO GROUP¹

Terminaba la tarde del 14 de marzo de 2011 y Francisco Martínez-Cosentino ultimaba personalmente la noticia que debía aparecer al día siguiente en los medios de comunicación: *“Una apuesta por nuestra tierra, por Andalucía y por España”*, que se traducía en unas inversiones de 190 millones de euros en los próximos tres años, destinados a la ampliación de las instalaciones en la Sede Central del Grupo Cosentino, en Cantoria (Almería). Toda esta inversión desembocaría en una generación de empleo directo e indirecto de 890 puestos de trabajo y pretendía alcanzar en 2013 unas ventas de 596 millones de euros, el 82% de las cuales serían fuera de España.

Grupo Cosentino, como empresa multinacional dedicada a la producción y distribución de superficies de cuarzo y otras piedras naturales, había cerrado 2010 consolidando su estrategia de expansión global. Gracias, principalmente, a su política de internacionalización, había terminado el año con una cifra de negocio de 390 millones de euros, un 15% superior a la cifra registrada en 2009 (ver Anexo 1).

Durante los últimos años había llevado a cabo un proyecto para ir transformando progresivamente sus almacenes logísticos en nuevas plataformas de servicio integral: los denominados *“Cosentino Centers”*. Los *Centers* eran almacenes reconvertidos en *showrooms*² de producto y marca, donde el cliente podía comprar todos los materiales que buscaba, y además apreciar los valores agregados. En esas nuevas plataformas, Cosentino realizaba demostraciones para arquitectos, marmolistas y decoradores de las diferentes formas de trabajar y transformar el mármol y las superficies de cuarzo. Finalizó el 2010 con un total de 53 Centers: 18 en España, 4 en Alemania, 3 en Portugal, 3 en Reino Unido, 2 en Italia, 2 en Francia, 1 en Austria, 1 en Suiza, 1 en Holanda, 1 en Bélgica, 1 en Suecia, 1 en Irlanda, 13 en Estados Unidos, 1 en México y 1 en Brasil.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Miguel Angel Llano Irusta y Marisa Martínez Jiménez del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © mayo 2013, Instituto Internacional San Telmo. España.

Rev. Oct. 2014.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. .

² Salas de exposición y venta

“Un Center es –según explicaba Cosentino,- un nuevo concepto que aúna en un espacio común las utilidades de exhibición, almacenaje gratuito para los diferentes gremios de clientes y distribución de tablas. También contiene una sala de exposición, oficinas administrativas, así como un aula de formación para distintos profesionales. Ya se trate de arquitectos, decoradores, interioristas, marmolistas o tiendas de cocina y baño. Este nuevo espacio de servicio les ofrece una atención personalizada en función de sus necesidades”.

Comenzaba 2011 y Francisco Martínez-Cosentino, analizaba si su situación financiera se había visto dañada por la crisis desde el 2007; por otra parte se preguntaba si aún vendiendo sus productos en 50 países, el grupo era realmente internacional; también le preocupaba la concentración de sus ventas en pocos productos y los imitadores de bajo coste, por último se preguntaba si la tercera generación familiar sería capaz de conducir a la empresa hacia el crecimiento rentable en el futuro, tal y como la segunda lo había hecho.

EL GRUPO COSENTINO

El Grupo Cosentino era en 2011 un grupo empresarial multinacional de carácter familiar y capital 100% español, que centraba su actividad en el diseño, producción y distribución de soluciones arquitectónicas y decorativas a partir de piedra natural y aglomerados de sílice y otros materiales. Creaba marcas y definía productos líderes, que aportaban soluciones innovadoras y funcionales para el hogar y los espacios públicos bajo criterios de cuidado diseño, innovación y respeto al medio ambiente.

Cosentino era en 2011, el primer productor mundial de superficies de cuarzo, con implantación en una quincena de países y distribución en más de cincuenta. El 71,5% de la facturación del Grupo se generaba fuera de España. (Ver Anexo 2. Distribución de ventas por regiones).

HISTORIA DEL GRUPO

Situada en la comarca de Macael, en la provincia andaluza de Almería, en España, la historia de Cosentino era paralela a la de muchas empresas de la zona. Con una tradición milenaria en la explotación de canteras de mármol, tuvo que fusionarse y especializarse en los años 80 para poder sobrevivir.

Eduarda y Eduardo Cosentino, padres de los actuales propietarios del Grupo Cosentino, iniciaron, en la década de 1940, su actividad de explotación de canteras y elaboración básica de mármoles en Macael, una zona en la que se concentran las mayores reservas de mármol del territorio español. España era la segunda potencia mundial del sector, por debajo de Italia y por encima de Portugal.

Macael pertenecía a la denominada comarca almeriense del mármol³, situada en la cuenca media del río Almanzora, limitando al sur con la Sierra de los Filabres, donde se encontraba la zona extractiva. Más del 80% de las extracciones de la Comarca correspondían a mármoles blancos, entre los que destacaba el blanco Macael⁴, apreciado durante siglos por su calidad y pureza y cuya explotación se remontaba a la época de los fenicios, utilizada en la construcción de obras emblemáticas desde esa época hasta nuestros días.

Durante la segunda mitad del siglo XX y hasta bien entrada la década de los ochenta, una serie de problemas caracterizaron el sector del mármol en la zona. La mayoría se derivaban del retraso tecnológico de los procesos fabriles, que llevaba consigo costes elevados y baja productividad, y del acentuado minifundismo empresarial, incapaz de hacer frente a las inversiones tecnológicas necesarias para aumentar la oferta. Tampoco podía atenderse la demanda de volúmenes importantes mediante la agregación de la producción de varias empresas porque al emplear maquinaria de escasa precisión, no se podía lograr la homogeneidad requerida.

Así mismo, hasta mediados los ochenta, la demanda “tiró” del sector. La producción, los precios, la calidad... eran dirigidos por ella, e incluso los canales de distribución habían sido creados por los propios demandantes que acudían a Macael procedentes principalmente de Cataluña, a comprar el mármol. Este hecho, que en principio podía parecer positivo⁵, tenía repercusiones negativas a medio y largo plazo al provocar que las empresas no se preocuparan por acercar el producto a los compradores o por salir a la conquista de nuevos mercados, ni tampoco por mejorar la calidad del producto al venderse todo lo que se producía.

La familia de Francisco, como tantas otras de la zona, estuvo tradicionalmente vinculada a la industria del mármol. Su padre Eduardo, poseía una pequeña empresa familiar (10-12 empleados) de extracción y elaboración, en la que trabajaba junto con su hermano. Era una empresa de baja productividad y que contaba con pocos medios.

³ Fue a partir de 1983, coincidiendo con la puesta en marcha del Plan de Actuación Global de la Zona del Mármol de Macael, cuando comienza a cuajar la denominación Comarca del Mármol.

⁴ El mármol blanco de Macael ha estado presente a lo largo de la historia, por su belleza, calidad y pureza, en las grandes obras ornamentales y arquitectónicas desde tiempos muy antiguos. Los fenicios los utilizaron para la elaboración de sarcófagos, los romanos lo utilizaron ampliamente, como son muestras las columnas y esculturas del Teatro de Mérida o las ruinas de la ciudad de Itálica en Sevilla. También los árabes, empleándolo en sus construcciones como en la Mezquita de Córdoba, en el Palacio de Medina Azahara o en la Alhambra de Granada. Durante los siglos XVI, XVII y XVIII, se siguió utilizando en la construcción de monasterios, catedrales y edificios notables: el Palacio de Carlos V de Granada, las Catedrales de Sevilla y de Jaén, el Escorial y el Palacio Real de Madrid, El Escorial y El Palacio Real en Madrid etc.

⁵ No obstante, tampoco faltaron períodos de crisis con una demanda insuficiente, que llevaron a los empresarios a mantener sus ventas a través de una política de precios bajos, originando guerras donde los más perjudicados eran ellos mismos.